

Pengaruh *Career Development* dan *Work Life Balance* Terhadap *Employee Retention* Gen Z: Mediasi *Job Satisfaction*

Zannuba Arifah Chafsoh¹, Maria Christiana Iman Kalis², Anwar Azazi³, Yulyanti Fahrana⁴, Endah Mayasari⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Tangjungpura, Indonesia

E-mail: zannubaarifah31@student.untan.ac.id¹, mariakalis@ekonomi.untan.ac.id²,
anwar.azazi@ekonomi.untan.ac.id³, yulyanti.fahrana@ekonomi.untan.ac.id⁴,
endah.mayasari@ekonomi.untan.ac.id⁵

Article History:

Received: 05 Juni 2025

Revised: 28 Juni 2025

Accepted: 02 Juli 2025

Keywords:

Employee Retention, Career Development, Work Life Balance, Job Satisfaction, Generasi Z

Abstract: Penelitian ini dimaksudkan guna menganalisis hubungan antara *career development* dan *work-life balance* pada *employee retention*, melalui *job satisfaction* berperan menjadi variabel mediasi. Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif dan pendekatan asosiatif kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner online (Google Form) dari 158 karyawan Generasi Z yang bekerja di BUMN Perbankan di Kalimantan Barat. Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. Temuan dari penelitian membuktikan bahwasanya *career development* dan *work-life balance* memengaruhi secara signifikan pada *employee retention* dan *job satisfaction*. Tidak hanya itu, *job satisfaction* memengaruhi secara signifikan terhadap *employee retention* serta memediasi hubungan antara *career development* dan *work-life balance* pada *employee retention*. Temuan ini membuktikan bahwasanya *career development* dan *work life balance* mempunyai peran penting dalam menaikkan *job satisfaction* dan *employee retention* khususnya bagi karyawan generasi Z pada sektor BUMN perbankan di Kalimantan Barat.

PENDAHULUAN

Menjaga karyawan agar tetap bertahan di dalam perusahaan merupakan tantangan yang telah berlangsung lama dan menjadi aspek vital bagi keberlangsungan sebuah organisasi atau perusahaan. Masalah ini tidak hanya menjadi perhatian jangka panjang, tetapi juga terus menarik minat para peneliti untuk dikaji secara ilmiah. Keberadaan karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sebab mereka merupakan SDM utama dalam meraih tujuan perusahaan (Ghani et al., 2022). *Employee retention* sendiri merujuk pada serangkaian strategi yang dirancang untuk mendorong loyalitas dan komitmen karyawan agar mereka tetap bertahan dalam jangka panjang di perusahaan (Tirta & Enrika, 2020). *Employee retention* merupakan

salah satu tantangan penting yang sering dihadapi oleh organisasi, serta merupakan praktik utama dalam manajemen SDM yang membuka peluang bagi karyawan untuk berkembang dalam perusahaan (Nagarathanam et al., 2018). Di tengah ketatnya persaingan antar perusahaan dalam era ekonomi global, inovasi dan pelayanan prima menjadi keharusan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Terutama pada saat ini, perubahan dinamika tenaga kerja didominasi oleh masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja. Mayoritas generasi ini diperkirakan akan memasuki usia kerja dalam beberapa dekade mendatang, yang akan membantu Indonesia untuk mendorong pertumbuhan ekonomi Generasi Z, yang lahir diantara pertengahan tahun 1990-an dan awal 2010-an. Gen Z memandang loyalitas atau retensi dengan cara yang berbeda, dan penelitian menunjukkan bahwa mereka cenderung bertahan di pekerjaan jika merasa ada arti atau kepuasan dalam pekerjaan yang mereka lakukan (Achmad et al., 2023).

MarkPlus QuickSurvey Employer Branding Index tahun 2022 yang dirilis oleh (T.K.Yunianto, 2020), Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menempati posisi teratas sebesar 58% sebagai tempat kerja yang paling diminati. Survei ini melibatkan 1.150 responden dari Generasi Z berusia antara 18 hingga 25 tahun, yang terdiri dari mahasiswa, *fresh graduates*, dan *first jobber* dengan pengalaman kerja maksimal dua tahun. Salah satu alasan utamanya adalah nilai-nilai yang diterapkan oleh BUMN yang sejalan dengan citra perusahaan yang positif. BUMN mencakup berbagai industri, termasuk industri perbankan yang hingga sekarang masih memiliki banyak peminat di kalangan *fresh graduates* khususnya Gen Z. Bank Mandiri, BRI, BNI, serta BTN merupakan contoh bank yang berstatus sebagai BUMN di Indonesia.

Motivasi utama Generasi Z memilih bekerja di lingkungan BUMN perbankan adalah karena jaminan stabilitas dan berbagai benefit menarik yang ditawarkan perusahaan. Namun, mereka juga menghadapi tantangan dalam hal pengembangan karir. Tantangannya ialah perbedaan peluang promosi berdasarkan latar belakang pendidikan. Karyawan lulusan sarjana cenderung mendapatkan promosi dalam kurun waktu satu hingga dua tahun, sedangkan karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA atau SMK harus menunggu lebih lama untuk memperoleh kesempatan serupa. Tidak hanya itu, sistem kerja yang diorientasikan pada pencapaian target menjadi tantangan tersendiri, khususnya dalam menyeimbangkan kehidupan kerja serta pribadi. Tekanan untuk memenuhi target seringkali membuat karyawan harus bekerja melebihi jam kerja normal dan membutuhkan dedikasi serta komitmen yang tinggi.

Career development memegang peranan signifikan dalam memengaruhi keputusan generasi Z supaya tetap bertahan dalam suatu perusahaan. *Career development* merupakan upaya strategis yang dilakukan organisasi guna menyediakan ruang bagi pengembangan individu dan profesionalisme karyawan (Maszah et al., 2023).

Selain itu, *work-life balance* juga menjadi faktor krusial dalam menentukan tingkat *employee retention*. Generasi Z tidak hanya mengejar kesuksesan profesional tetapi juga mengutamakan kesejahteraan pribadi, termasuk waktu untuk keluarga, kesehatan mental, dan aktivitas sosial. Tanpa penyediaan kebijakan kerja yang fleksibel atau lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan ini berisiko kehilangan karyawan dari generasi ini. Kebijakan yang mendorong terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi tidak hanya berdampak pada kualitas hidup karyawan, tetapi juga dipandang sebagai wujud perhatian nyata dari organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini berkontribusi pada meningkatnya keterikatan psikologis karyawan terhadap perusahaan (Widiani & Mas'ud, 2023).

Di sisi lain, *job satisfaction* memegang peranan yang sangat signifikan sebagai variabel mediasi dalam korelasi antara *career development* dan *work-life balance* pada *employee retention*. Disaat karyawan merasa bahwa mereka mempunyai peluang *career development* yang baik serta

work life balance yang terjaga, mereka akan cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. *Job satisfaction* yang tinggi ini pada akhirnya memperkuat loyalitas beserta rasa ingin dari mereka supaya bertahan dalam perusahaan dalam periode waktu yang lama. Berkesinambungan dengan penelitian yang dilaksanakan oleh (Sumantri & Bahrin, 2022) yang menyimpulkan bahwasanya *job satisfaction* memengaruhi secara signifikan pada *employee retention* di PT. Interaktif Media Siber.

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan terkait bagaimana pengaruh *career development* dan *work-life balance* mempengaruhi *employee retention* lewat *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z yaitu pada temuan penelitian yang dijalankan oleh (Asria et al., 2023) memperlihatkan bahwasanya *rewards* dan *career development* berpengaruh signifikan pada *employee retention* karyawan cafe Generasi Z di Kalimantan Barat dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Namun terdapat perspektif yang berbeda pada penelitian (Bai et al., 2023) ditemukan bahwa *career development* berpengaruh negatif terhadap *employee retention*. Kemudian penelitian oleh (Syal et al., 2024) menunjukkan bahwa *rewards* dan *work life balance* berpengaruh signifikan pada *employee retention* dengan *job satisfaction* selaku variabel mediasinya pada karyawan Generasi Z pada organisasi perdagangan swasta di Kalimantan Barat. Sedangkan penelitian oleh (Houssein et al., 2020) mengonfirmasi bahwasanya *work life balance* memengaruhi secara negatif pada *employee retention*.

Untuk mempertahankan talenta muda dari Generasi Z, terutama di lingkungan BUMN sektor perbankan, perusahaan harus menyesuaikan kebijakan retensi agar lebih adil, transparan, dan berfokus pada kesejahteraan jangka panjang. Dengan mengatasi ketimpangan dalam pengembangan karier dan juga melahirkan keseimbangan kerja-hidup yang sehat, perusahaan bisa menaikkan kepuasan kerja, loyalitas, serta kinerja karyawan secara berkelanjutan. Alhasil, penelitian ini berfokus untuk memahami apakah *career development* dan *work-life balance* berpengaruh terhadap *employee retention*, baik secara langsung ataupun melalui peran mediasi *job satisfaction* pada karyawan Generasi Z yang bekerja pada BUMN perbankan di Kalimantan Barat.

LANDASAN TEORI

Career Development

Career development ataupun pengembangan karir merupakan serangkaian proses yang dirancang guna memperkuat keterampilan dan kompetensi karyawan dalam mencapai jenjang karir yang lebih tinggi. *Career development* yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat *turnover* (Bate & Santosa, 2025). *Career development* ialah sebuah langkah untuk mengasah dan meningkatkan potensi pribadi dalam rangka mencapai tujuan karir karyawan yang mencakup berbagai aspek seperti pelatihan, penempatan, promosi, dan pengembangan keterampilan yang relevan untuk pekerjaan (Rivai, 2011). Indikator pengukuran *career development* menurut Rivai (2011) yaitu; (1) Penilaian yang adil dan tidak memihak dalam evaluasi kinerja, (2) adanya kolaborasi mentoring dari luar organisasi untuk peningkatan keterampilan dan kompetensi, (3) kinerja individu sebagai dasar untuk *career development*, (4) pemberian tugas sesuai dengan kompetensi, (5) penentuan keputusan pimpinan/atasan yang objektif, dan (6) penilaian kinerja yang sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.

Work Life Balance

Work life balance didefinisikan sebagai bentuk menyeimbangkan tuntutan dari kerja juga kehidupan pribadi yang memungkinkan karyawan untuk tetap produktif tanpa mengorbankan

aspek sosial dan kesejahteraan pribadi. Aspek kehidupan pribadi meliputi kehidupan keluarga, hubungan sosial, kondisi kesehatan, dan kegiatan pribadi lain-lainnya. *Work life balance* ialah kemampuan mengelola waktu antara pekerjaan, keluarga, dan kepentingan pribadi (Verma et al., 2024). Sejalan dengan pendapat tersebut, menurut (Rosnani et al., 2023) menekankan pentingnya keseimbangan ini dalam lingkungan kerja yang cepat dan penuh tuntutan. *Work life balance* merujuk pada sebuah konsep di mana seseorang mampu menyeimbangkan kehidupan pribadinya dengan pekerjaan mereka (Pratama & Setiadi, 2021). Indikator pengukuran *work life balance* bila merujuk pada Hudson (2005) yaitu; (1) keseimbangan waktu, (2) keseimbangan keterlibatan, dan (3) keseimbangan kepuasan.

Job Satisfaction

Job Satisfaction menggambarkan reaksi emosional individu terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan sejauh apa individu tersebut merasakan nyaman dan puas melalui tugas yang dijalannya. Kepuasan ini tercipta ketika terdapat keselarasan antara individu dan elemen-elemen dalam pekerjaan yang dijalankannya (Sishuwa & Phiri, 2020). Daud & Afifah (2020) menyatakan bahwa perasaan puas tersebut dapat muncul dari cara individu memandang dan menilai pekerjaannya sendiri. Penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* berkontribusi besar dalam meningkatkan *employee retention* (Mende & Dewi, 2021). *Job satisfaction* adalah suatu perasaan atau sikap positif yang dimiliki oleh individu terhadap pekerjaannya (Luthans, 2010). Indikator pengukuran *job satisfaction* menurut Luthans (2010) yaitu; (1) pekerjaan itu sendiri, (2) hubungan dengan atasan, (3) dukungan rekan kerja, (4) promosi, dan (5) tingkat gaji/upah yang diterima.

Employee Retention

Employee retention ialah upaya sistematis yang dilakukan organisasi guna meningkatkan retensi karyawan dalam jangka waktu yang berkelanjutan (Astuti et al., 2025). Kemampuan perusahaan guna menahan para pekerja berkinerja tinggi yang berpotensi tinggi untuk memberikan kontribusi substansial terhadap kesuksesan jangka panjang organisasi dikenal sebagai *Employee retention*. Pada dasarnya, *Employee retention* tidak hanya berfokus pada menjaga karyawan tetap berada di dalam organisasi, tetapi juga pada melahirkan lingkungan yang menunjang motivasi dan tingkat puas kerja yang tinggi, sehingga mengurangi tingkat pergantian karyawan yang tidak diinginkan (Kyndt et al., 2009). Untuk mengukur *employee retention* dapat dilakukan melalui beberapa indikator, yaitu; (1) keinginan untuk bertahan di perusahaan dalam beberapa tahun mendatang, (2) menilai prospek karier di perusahaan yang sekarang, (3) merasa bahwa pekerjaan saat ini memiliki arti, (4) menyukai pekerjaan yang sedang dijalani, dan (5) pekerjaan yang dilakukan mencapai *job satisfaction* (Kyndt et al., 2009).

Hipotesis dan Kerangka Konseptual

Berdasarkan penelitian terdahulu yang membahas variabel *career development*, *work life balance*, *job satisfaction*, dan *employee retention*, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: *career development* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*.

H2: *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*.

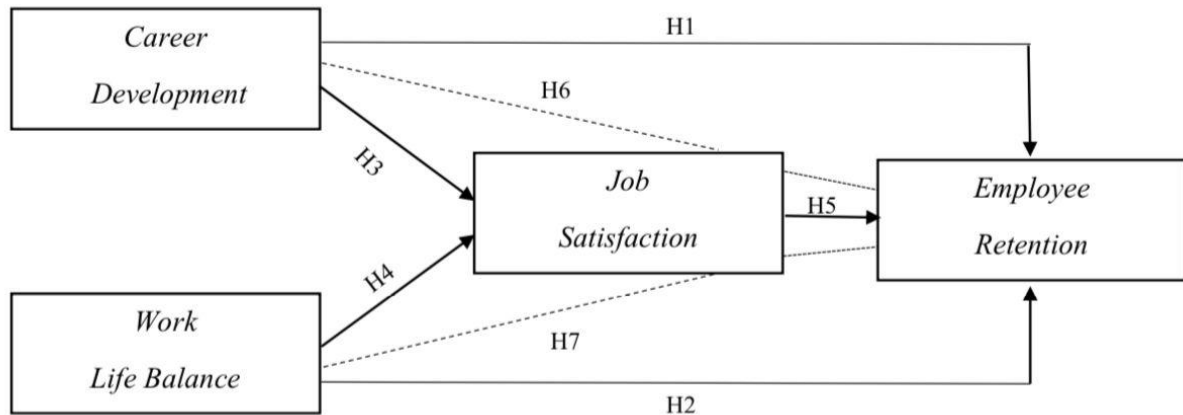
H3: *career development* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*.

H4: *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*.

H5: *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*.

H6: *job satisfaction* memediasi hubungan antara *career development* dan *employee retention*.

H7: *job satisfaction* memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *employee retention*.



Gambar 1. Gambar Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Metode kuantitatif melalui pendekatan asosiatif kausal dipilih dalam penelitian ini. Kuesioner disebarakan melalui *Google Form* sebagai alat pengumpulan data. Pengumpulan data mengadopsi skala Likert, yang berkategori: Sangat setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak setuju (2), dan Sangat tidak setuju (1). Populasi yang diteliti melibatkan karyawan Generasi Z di Kalimantan Barat. Mengacu pada ketidakpastian jumlah populasi, penelitian ini menetapkan minimal 100 responden sebagai sampel (Hatmawan, 2020). Dengan ukuran sampel yang lebih besar dari batas minimum ini, diharapkan hasil penelitian akan memiliki validitas yang lebih tinggi dan dapat memberikan perkiraan yang lebih akurat mengenai variabel yang akan diteliti, sehingga meningkatkan reliabilitas dan kredibilitas hasil penelitian. Teknik pengambilan sampel yang diadopsi ialah melalui *non-probability sampling*, dengan pendekatannya *purposive sampling*, melalui kriteria sebagai berikut: 1) Karyawan yang bekerja pada BUMN perbankan di Kalimantan Barat; 2) Berusia antara 18 hingga 28 tahun (kategori Generasi Z); 3) Bekerja di perusahaan dengan rentang waktu sedikitnya 6 bulan. Analisis data dilaksanakan mengadopsi metode PLS-SEM melalui *software* SmartPLS. Pengujian model dalam penelitian menggunakan pendekatan SEM-PLS ini terdiri atas pengujian *outer model* serta *inner model*. Pada tahap pengujian *outer model*, dilakukannya analisis guna mengujikan validitas dan juga reliabilitas konstruk melalui analisis *outer loading*, *Cronbach's alpha*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *composite reliability*. Untuk memastikan validitas diskriminan, digunakan HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*). Setelah model pengukuran memenuhi kriteria yang ditetapkan, pengujian dilanjutkan pada *inner model* guna menilai hubungan antar konstruk laten melalui nilai R^2 dan uji signifikansi jalur (*path coefficient*) menggunakan metode *bootstrapping*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Sebanyak 158 responden dilibatkan untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Berikut ini adalah sejumlah karakteristik responden pada penelitian ini:

Tabel. 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Item	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Perempuan	92	58,2%
	Laki-laki	66	41,8 %
	Total	158	100%
Usia	18-20 tahun	4	2,6 %
	21-23 tahun	56	35,4 %
	24-28 tahun	98	62 %
	Total	158	100%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK Sedejarat	4	2,5 %
	Diploma (D1,D2,D3)	2	1,3 %
	Sarjana (S1)	128	81%
	Pasca Sarjana (S2,S3)	24	15,2 %
	Total	158	100%
Domisili Kerja	Bengkayang	9	5,7 %
	Kapuas Hulu	10	6,3%
	Kayong Utara	7	4,4 %
	Ketapang	14	8,9 %
	Kubu Raya	14	8,9 %
	Landak	10	6,3 %
	Melawi	17	10,8 %
	Mempawah	9	5,7 %
	Sambas	9	5,7 %
	Sanggau	8	5,1 %
	Sekadau	5	3,2 %
	Sintang	8	5,1 %
	Pontianak	29	18,4 %
	Singkawang	9	5,4%
	Total	158	100%
Jabatan Ditempat Kerja	Teller	48	30,4 %
	Customer Service	29	18,4 %
	Finance Officer	22	13,9 %
	HRD	19	12 %
	Back Officer	20	12,7 %
	Marketing Officer	20	12,6 %
	Total	158	100%
Lama Bekerja	6 bulan – 1 tahun	68	43 %
	1-2 tahun	61	38,6 %
	Lebih dari 2 tahun	29	18,4 %
	Total	158	100%

Sumber: Data diproses 2025

Berdasarkan tabel karakteristik responden diatas, responden didominasi besar oleh perempuan dengan persentase 58,2%. Kelompok usia 24-28 tahun mendominasi dengan persentase 62%. Pendidikan terakhir Sarjana (S1) mendominasi dengan persentase 81%. Domisili kerja Pontianak mendominasi dengan persentase 18,4%. Jabatan di tempat kerja yaitu *Teller* mendominasi dengan persentase 30,4%. Kemudian lama bekerja 1-2 tahun mendominasi dengan persentase 38,6%.

Model Pengukuran (*Outer Model*)**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Dalam evaluasi model pengukuran, terdapat beberapa tahapan yang perlu dilakukan, yaitu; beberapa pengujian yang diantaranya validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Pada pengujian validitas data dapat dilihat dari *loading factor* item-item kuesioner untuk mengukur keakuratan pernyataan yang diberikan. Dengan nilai *loading factor* >0,7, validitas konvergen dalam penelitian dapat dikatakan telah terpenuhi (Hair et al., 2022). Kemudian, pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi suatu instrumen. Evaluasi selanjutnya yaitu CA dan CR yang >0.7, serta AVE yang harus >0.5 untuk terpenuhi dan memenuhi kriteria (Hair et al., 2022).

Tabel. 2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Kode Item	Uji Validitas		Uji Reliabilitas			
		LF	Ket	CA	CR	AVE	Ket
Career Development (CD)	CD1	0.837	Valid	0.930	0.933	0.567	Reliabel
	CD2	0.735	Valid				
	CD3	0.766	Valid				
	CD4	0.769	Valid				
	CD5	0.740	Valid				
	CD6	0.701	Valid				
	CD7	0.778	Valid				
	CD8	0.705	Valid				
	CD9	0.748	Valid				
	CD10	0.734	Valid				
	CD11	0.763	Valid				
	CD12	0.754	Valid				
Work Life Balance (WLB)	WLB1	0.778	Valid	0.843	0.847	0.561	Reliabel
	WLB2	0.799	Valid				
	WLB3	0.743	Valid				
	WLB4	0.735	Valid				
	WLB5	0.735	Valid				

	WLB6	0.702	Valid				
Job Satisfaction (JS)	JS1	0.772	Valid	0.918	0.918	0.576	Reliabel
	JS2	0.780	Valid				
	JS3	0.740	Valid				
	JS4	0.754	Valid				
	JS5	0.745	Valid				
	JS6	0.764	Valid				
	JS7	0.723	Valid				
	JS8	0.754	Valid				
	JS9	0.775	Valid				
	JS10	0.781	Valid				
Employee Retention (ER)	ER1	0.841	Valid	0.917	0.919	0.574	Reliabel
	ER2	0.710	Valid				
	ER3	0.755	Valid				
	ER4	0.741	Valid				
	ER5	0.713	Valid				
	ER6	0.726	Valid				
	ER7	0.738	Valid				
	ER8	0.819	Valid				
	ER9	0.717	Valid				
	ER10	0.804	Valid				

Sumber: Data diproses 2025

Indikator *career development*, *job satisfaction*, *work life balance*, dan *employee retention* semuanya memperlihatkan adanya indikator variabel yang mempunyai nilai outer loading yang $>0,7$. Maka dari itu, setiap item dari penelitian ini dapat dikatakan valid. Instrumen dapat dikatakan reliabel sebab dari hasil uji AVE memperlihatkan hasil $>0,5$ dan hasil CA dan CR dari *career development*, *work-life balance*, *job satisfaction* dan *employee retention* menunjukkan nilai $>0,7$.

Tabel. 3 Hasil Uji Validitas Diskriminan

	Career Development	Employee Retention	Job Satisfaction	Work Life Balance
Career Development				
Employee Retention	0.880			
Job Satisfaction	0.851	0.892		
Work Life Balance	0.832	0.888	0.833	

Sumber: Data diproses 2025

Berdasarkan hasil analisis *discriminant validity*, bisa dilihat pada tabel 3 memperlihatkan hasil uji validitas diskriminan melalui *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) sebagai pendekatannya, terlihat bahwa keseluruhan nilai korelasi antar konstruk kurang dari ambang batas 0,90 sebagaimana direkomendasikan oleh (Hair et al., 2022). Nilai HTMT antara *Career Development* dan *Employee Retention* adalah 0,880; antara *Career Development* dan *Job Satisfaction* sebesar 0,851; antara *Career Development* dan *Work Life Balance* sebesar 0,832. Sementara itu, nilai antara *Employee Retention* dan *Job Satisfaction* adalah 0,892; antara *Employee Retention* dan *Work Life Balance* ialah 0,888; serta antara *Job Satisfaction* dan *Work Life Balance* adalah 0,833. Karena keseluruhan nilai memiliki skor di bawah 0,90, maka bisa ditarik suatu simpulan bahwasanya tiap-tiap konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang baik, atau dengan kata lain, konstruk-konstruk tersebut dapat dibedakan secara empiris satu sama lain. Hal tersebut menandakan bahwasanya model tersebut mempunyai validitas diskriminan yang baik. Oleh karena itu, hasil analisis ini bisa dinyatakan valid secara statistik serta reliabel guna melanjutkan analisis lebih lanjut (Hair et al., 2022).

Model Struktural (*Inner Model*)

Model Fit Analysis dan Evaluasi R-square

Setelah melakukan uji outer loading dan memastikan bahwa semua data telah terpenuhi, maka selanjutnya dilakukan uji model struktural untuk melihat kolerasi antar variabel laten seperti melakukan uji nilai R^2 , analisis *model fit*, dan pengujian hipotesis yang telah dibuat sebelumnya.

Tabel. 4 Model Fit Analysis dan Evaluasi R-Square

Evaluasi	Nilai
SRMR	0.057
NFI	0.731
Variable	Nilai R-Square
Employee Retention	0.780
Job Satisfaction	0.673

Sumber: Data diproses 2025

Pada tabel 4 ditampilkan hasil uji kesesuaian model, yaitu *Standardized Root Mean Residual* (SRMR) dengan nilai 0.057 (dibawah 0.08) sehingga menunjukkan *model fit* yang cocok (Yamin, 2023) dan nilai *Normed Fit Index* (NFI) 0.731 makin dekat ke nilai 1 maka makin

baik pula (Nabilah et al., 2020). Kedua nilai tersebut memenuhi kriteria yang sudah ditentukan, dengan begitu bisa ditarik suatu simpulan bahwasanya model penelitian ini menunjukkan hasil yang memuaskan. Pada bagian nilai R^2 , variabel *career development*, *work life balance* dan *job satisfaction* secara bersamaan menerangkan 78% variasi dalam *employee retention*, sementara 22% sisanya dipengaruhi oleh variabel yang belum diuji. Selanjutnya *job satisfaction* dipengaruhi oleh *career development* dan *work life balance* yang menjelaskan 67,3% variasinya, sedangkan 32,7% berasal dari faktor yang tidak termasuk dalam variabel penelitian.

Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis untuk mengevaluasi kebenaran dari gagasan yang diajukan. Tabel 5 dibawah ini menyajikan nilai rata-rata sampel, *t-value*, *p-value*, dan hasil untuk setiap hipotesis yang diuji. Sebagai dasar pengambilan keputusan terhadap penerimaan atau penolakan hipotesis, dilakukanlah pengujian dengan kriteria, jika *t-value* lebih rendah dari 1,96, maka hipotesis tersebut ditolak atau dianggap tidak signifikan. Sebaliknya, jika *t-value* lebih tinggi dari 1,96, atau dengan kata lain memiliki tingkat signifikansinya 5%, hipotesis tersebut dianggap diterima dan signifikan (Hair et al., 2022).

Tabel. 5 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
Pengaruh Langsung						
H1: Career Development -> Employee Retention	0.339	0.342	0.113	2.988	0.003	Diterima
H2: Work Life Balance -> Employee Retention	0.280	0.278	0.072	3.880	0.000	Diterima
H3: Career Development -> Job Satisfaction	0.544	0.542	0.095	5.741	0.000	Diterima
H4: Work Life Balance -> Job Satisfaction	0.332	0.335	0.093	3.556	0.000	Diterima
H5: Job Satisfaction -> Employee Retention	0.345	0.342	0.133	2.602	0.009	Diterima
Pengaruh Tidak Langsung						
H6: Career Development						Diterima

->Job Satisfaction -> Employee Retention	0.188	0.186	0.081	2.311	0.021	
H7 : Work Life Balance -> Job Satisfaction -> Employee Retention	0.115	0.116	0.058	1.970	0.049	Diterima

Sumber: Data diproses 2025

Temuan dari pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwasanya keseluruhan hipotesis yang telah diajukan pada penelitian ini dapat diterima, baik pengaruh langsung ataupun tidak langsung. Keputusan diterima atau ditolaknya hipotesis didasarkan pada nilai $p\text{-value} < 0.05$ dan $t\text{-value} > 1.96$, yang sesuai dengan kriteria statistik yang umum digunakan dalam penelitian kuantitatif (Hair et al., 2022).

Hipotesis pertama (H1) membuktikan bahwasanya *Career Development* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *Employee Retention* Gen Z sektor perbankan di Kalimantan Barat dengan ($T\text{-Value} = 2.988$ dan $P\text{-Value} = 0.003$). Sebab nilai $p\text{-value} < 0.05$, hipotesis diterima. Ini menandakan bahwasanya peningkatan pengembangan karir bisa menaikkan rasa ingin karyawan agar tetap bekerja di perusahaan. Temuan ini tentunya berkesinambungan dengan penelitian yang dikerjakan oleh Sitohang & Tiarapuspa (2023); Mboya et al (2018); Houssein et al (2020).

Hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwasanya *Work Life Balance* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *Employee Retention* Gen Z sektor perbankan di Kalimantan Barat ($T\text{-Value} = 3.880$, $P\text{-Value} = 0.000$). Hipotesis diterima, menunjukkan bahwasanya keseimbangan dalam bekerja dengan kehidupan pribadi yang baik turut menyumbang retensi karyawan. Temuan ini berkesinambungan dengan penelitian yang dikerjakan oleh Rodríguez-Sánchez et al (2020); Shanani et al (2020); Asria et al (2023).

Hipotesis ketiga (H3) diterima karena nilai ($T\text{-Value} = 5.741$, $P\text{-Value} = 0.000$). Ini menunjukkan bahwasanya *Career Development* juga memengaruhi secara positif dan signifikan pada *Job Satisfaction* Gen Z sektor perbankan di Kalimantan Barat. Artinya ketika karyawan melihat adanya peluang untuk berkembang dalam karier mereka, baik melalui pelatihan, promosi, rotasi kerja, atau *coaching*, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi. Temuan ini tentunya berkesinambungan dengan penelitian yang dikerjakan oleh Hayati et al (2021); Asria et al (2023).

Hipotesis keempat (H4) diterima karena nilai ($T\text{-Value} = 3.556$, $P\text{-Value} = 0.000$). Ini mengonfirmasi bahwasanya *Work Life Balance* memengaruhi secara signifikan pada *Job Satisfaction* Gen Z sektor perbankan di Kalimantan Barat. Karyawan yang mempunyai keseimbangan hidup-kerja yang baik cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Temuan ini tentunya sejalan dengan penelitian yang dikerjakan oleh Arif & Farooqi (2014); Pujiati et al (2023).

Hipotesis kelima (H5) diterima karena nilai ($T\text{-Value} = 2.602$, $P\text{-Value} = 0.009$). Ini membuktikan bahwasanya *Job Satisfaction* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *Employee Retention* Gen Z sektor perbankan di Kalimantan Barat. Kepuasan kerja karyawan berkontribusi positif terhadap tingginya komitmen organisasi serta rasa ingin agar tetap bekerja di

perusahaan. Temuan ini tentunya berkesinambungan dengan penelitian yang dikerjakan oleh Pradipta & Suwandana (2019); Biason (2020).

Hipotesis keenam (H6) menyatakan bahwa *Career Development* berpengaruh secara tidak langsung pada *Employee Retention* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi (T-Value = 2.311, P-Value = 0.021). Hipotesis diterima, sehingga bisa ditarik suatu simpulan bahwasanya kepuasan kerja memperkuat hubungan antara pengembangan karir dan retensi karyawannya. Hasil ini berkesinambungan dengan penelitian yang dikerjakan oleh Shujaat et al (2013); Jusuf et al (2016).

Hipotesis ketujuh (H7) menyatakan bahwa *Work Life Balance* juga memengaruhi secara tidak langsung pada *Employee Retention* melalui *Job Satisfaction* (T-Value = 1.970, P-Value = 0.049). Meskipun nilai T hampir mendekati batas minimum, p-value masih di bawah 0.05, sehingga hipotesis tetap diterima. Ini menunjukkan bahwasanya kepuasan kerja juga memediasi korelasi antara keseimbangan kerja-hidup dan retensi karyawan. Temuan ini berkesinambungan dengan studi terdahulu yang menemukan bahwasanya *job satisfaction* mempunyai peran mediasi yang signifikan dalam kaitannya dengan *work life balance* dan *employee retention* (Silaban & Margaretha, 2021).

KESIMPULAN

Penelitian ini mengacu pada temuan yang telah dijabarkan pada bagian di atas, bisa ditarik suatu simpulan bahwasanya *Career Development* memengaruhi secara positif signifikan pada *Employee Retention*. Selain itu, *Work Life Balance* memengaruhi secara positif signifikan pada *Employee Retention*. *Career Development* juga memengaruhi secara signifikan pada *Job Satisfaction* serta *Work Life Balance* berpengaruh positif signifikan pada *Job Satisfaction*. *Job Satisfaction* juga memengaruhi secara positif signifikan terhadap *Employee Retention*. Dalam hal ini, *Job Satisfaction* berfungsi sebagai mediator antara *Career Development* dan *Employee Retention*, demikian pula *Job Satisfaction* yang juga memiliki peran sebagai mediator antara *Work Life Balance* dan *Employee Retention*.

Secara teoritis, penelitian ini turut serta berkontribusi dalam memperkuat pemahaman terkait berbagai faktor yang memengaruhi *employee retention*, khususnya dalam konteks Generasi Z. Temuan ini juga relevan secara praktis bagi organisasi, khususnya BUMN di sektor perbankan, dalam menyusun strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif. Secara keseluruhan, penelitian ini menyoroti perlunya membangun lingkungan kerja yang tidak hanya menyokong pengembangan karier (*career development*) namun juga mampu menyeimbangkan antara kehidupan profesional serta pribadinya (*work life balance*). Pendekatan ini diharapkan bisa menaikkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan pada akhirnya mendorong retensi karyawan (*employee retention*) yang berkinerja tinggi serta loyal terhadap organisasi.

Penelitian ini mempunyai sejumlah keterbatasan, satu diantaranya yakni bahwa sampel yang digunakan hanya mencakup Generasi Z di Kalimantan Barat. Selain itu, penelitian ini hanya fokus pada beberapa variabel seperti *Career Development*, *Work life Balance*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Retention*. Diharapkan peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menambahkan variabel, meningkatkan jumlah responden, serta memperluas cakupan wilayah penelitian guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura atas segala bentuk dukungan yang diberikan, serta

kepada responden atas partisipasinya untuk memberikan data yang dibutuhkan. Harapannya, melalui penelitian ini hasilnya dapat menjadi referensi dan rujukan yang bermanfaat bagi pihak yang memerlukannya.

DAFTAR REFERENSI

- Achmad, L. I., Noermijati, Rofiaty, & Irawanto, D. W. (2023). Job Satisfaction and Employee Engagement As Mediators of the Relationship Between Talent Development and Intention To Stay in Generation Z Workers. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), 1–19. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.814>
- Arif, B., & Farooqi, Y. A. (2014). Impact of work life balance on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(9), 24–29. <https://www.researchgate.net/publication/324646756>
- Asria, K. A., Ramadhan, R., Rosnani, T., & Mayasari, E. (2023). *Retention of Gen Z Employees : The Impact of Rewards , Career Development , and Job Satisfaction. X.*
- Astuti, L. K., Fahrana, Y., Mufrihah, M., & Shalahuddin, A. (2025). *Employer Attractiveness , Work Expectations , Corporate Reputation dan Person-Organization Fit terhadap Intention to Apply. 05(01)*, 162–174.
- Bai, Y., Zhou, J., & He, W. (2023). How Employee Job Burnout, Work Engagement, and Turnover Intention Relate to Career Plateau during the Epidemic. *Social Sciences*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/socsci12070394>
- Bate, A. T. A., & Santosa, A. (2025). *Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan di PT. Intracawood Cabang Tarakan. 4.*
- Biason, R. S. (2020). International Journal of Economics, Commerce and Management THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE RETENTION. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 8(3), 405–413. <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2020/03/8330.pdf>
- Daud, I., & Afifah, N. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Compensation and Work Environment on Performance. *Global Conference on Business and Social Sciences Proceeding*, 11(1), 62–62.
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability (Switzerland)*, 14(5), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Publisher: Sage Publishing.
- Hatmawan, A. A. (2020). *Metode riset penelitian kuantitatif penelitian di bidang manajemen, teknik, pendidikan, dan eksperimen*. Deepublish.
- Hayati, P. N., Putriana, L., & Salim, F. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Desain Pekerjaan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dimoderasi oleh Teknologi pada Generasi Milenial di Industri Pendidikan. *Jurnal Ecoment Global*, 6(2), 107–114.
- Houssein, A., Singh, J., & Arumugam, T. (2020). Retention of employees through career development, employee engagement and work-life balance: An empirical study among employees in the financial sector in Djibouti, East Africa. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 12(3), 17–32.
- Hudson. (2005). *The Case for Work-Life Balance*. The Case for Work/Life Balance: Closing the

Gap Between Policy and Practice.

- Jusuf, A. H., Mahfudnurnajamuddin, Mallongi, S., & Latief, B. (2016). The Effect of Career Development, Leadership Style and Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(3), 7–17.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organizational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(1), 195–215.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill, New Delhi.
- Maszah, S., Tukiran, M., Wiguna, W., Pratiwi, I., & Sujoto, U. (2023). Exploring the Influence of Organizational Culture and Training on Organizational Citizenship Behavior (Ocb) As Human Capital: Review of the International Scientific Journal. *International Journal of Economy, Education, and Entrepreneurship*, 3(2), 454–462. <https://doi.org/10.53067/ije3.v3i2>
- Mboya, M., Joyce, M., & Ombui, K. (2018). *Influence of Career Development Strategies on Retention of*. 6(1), 334–354.
- Mende, C. D., & Dewi, Y. E. P. (2021). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Employee Engagement dan Work From Home sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 45–56.
- Nabilah, Z., Hermuningsih, S., & Wiyono, G. (2020). *Pengaruh Operating Leverage Dan Likuiditas Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Struktur Modal Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Sektor Consumer Goods Industry Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016 - 2018*.
- Nagarathanam, R., Venkitasamy, S., & Mohannad Attiah, E. (2018). the Impact of Career Development Practices on Employee S ' Retention in Qatar Aviation Industry. *ASCENT International Conference Proceeding - Accounting and Business Management*, November, 325–330.
- Pradipta, P. S. A., & Suwandana, I. G. M. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(4), 2409. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i04.p19>
- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2021). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan Startup di Jakarta. *Bmaj*, 4(2), 21–29.
- Pujianti, D., Emilisa, N., & Romadhan, N. (2023). Pengaruh Work From Home dan Work Life Balance Terhadap Work Engagement Dengan Job Satisfaction Sebagai Pemoderasi Pada Work Engagemnet Karyawan PT. Bank Central Asia TBK Saat Pandemi COVID-19. *Jurnal Maneksi*, 12(1), 16–21.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., González-Torres, T., & Montero-Navarro, A. (2020). Investing Time and Resources for Work–Life Balance: The Effect on Talent Retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 19–20.
- Rosnani, T., Daud, I., Theresa, R., & Kalis, M. C. I., & Fahrana, Y. (2023). DETERMINANTS AND CONSEQUENCES OF WORK-LIFE BALANCE. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 12(2), 222–229.
- Shanani, N. U. N., Nawaz, M., & Tahir, R. (2020). A study of work-life balance for the working women in the United Arab Emirates and its impact on their job satisfaction and employee retention: a review study. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 5(2), 85–

90.

- Shujaat, S., Sana, S., Aftab, F., & Ahmed, I. (2013). Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi. *Journal of Management and Social Sciences*, 9(2), 1–8.
- Silaban, H., & Margaretha, M. (2021). The Impact Work-Life Balance toward Job Satisfaction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, Indonesia. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 7(3), 18–26. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002>
- Sishuwa, Y., & Phiri, J. (2020). Factors Influencing Employee Retention in the Transport and Logistics Industry. *Open Journal of Social Sciences*, 8(2), 145–160.
- Sitohang, Y. S., & Tiarapuspa. (2023). Pengaruh Perceived Covid-19 Threats Terhadap Job Stress Dan Job Satisfaction Dan Konsekuensinya Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Bank Xyz. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(1), 381–394. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i1.15623>
- Sumantri, L. D., & Bahrin, K. (2022). *TERHADAP RETENSI KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. Selamat Group Kota Bengkulu)*. 3(1), 11–21.
- Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Kalis, M. C. I., & Hendri, M. I. (2024). The Influence of Reward, Work-Life Balance on Employee Retention: The Mediating Effect of Job Satisfaction Generation Z Employees in West Kalimantan. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 270–279. <http://exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS/article/view/384>
- T.K.Yunianto. (2020). *MarkPlus QuickSurvey: Mayoritas Gen Z Incar Berkariir di BUMN*.
- Tirta, A. H., & Enrika, A. (2020). Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia. *Journal of Business & Retail Management Research*, 14(03), 88–99. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v14is03/art-09>
- Verma, N., Dhiman, B., & Singh, V. (2024). Exploring the global landscape of work-life balance research: A bibliometric and thematic analysis. *Heliyon*, 10(11), 1–8.
- Widiani, E. P. S., & Mas'ud, F. (2023). Pengaruh Work Life Balance, Kepuasan Kerja dan Supportive Work Environment Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Nasmoco Cabang Gombel). *Diponegoro Journal of Management*, 12(4), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/jme>
- Yamin, S. (2023). *SMARTPLS 3 SMARTPLS 4 AMOS & STATA Olah Data Statistik*.